

מרכז מידע

בסיוע "הפעולה המונעת" -

משרד התעשייה המסחר והתעסוקה
רח' מזא"ה 22, ת.ד. 1122, תל-אביב 61010
טלפון: 03-5266455 פקס: 03-5266456
e-mail: info@osh.org.il

ת-142

גורמי סיכון ללחץ בעבודה - דרכי ניהול

דרישות

שליטה

תמיכה

יחסים בין
אישיים

תפקיד

שינוי

מאת: ליבנת כהן



המוסד לבטיחות ולגיהות

אפריל 2005

חוברת זאת נועדה למסור מידע לקורא בתחומים בהם עוסק הפרסום
ואיננה תחליף לחוות דעת מקצועית לגבי מקרים פרטיים.
כל בעיה או שאלה מקצועית, הקשורות במקרה פרטים- יש לבחון,
לגופו של עניין, עם מומחה בתחום.

© כל הזכויות שמורות

למוסד לבטיחות ולגיהות - מרכז המידע

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגרי מידע,
לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי,
או מכני או אחר - כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה
אלא ברשות מפורשת בכתב מהמו"ל.

עד כה פרסם מרכז המידע בנושא הגורם האנושי ובטיחות - Stress :

1. "לחץ בעבודה והטיפול בו". ת-107

2. "לחץ דחק בעבודה והטיפול בו". ת-131

3. "הצקה - Bullying במקום העבודה". ת-134

בקרוב תפורסם חוברת בתחום הערכת סיכונים של לחץ הקשור לעבודה.

תוכן עניינים:

עמוד		
2		תקציר
3		הקדמה
4		מהם הסטנדרטים הניהוליים החדשים
5		פירוט הסטנדרטים
5		דרישות הסטנדרט
6		מה ניתן לעשות
6		1. תכנון תפקיד
8		2. הדרכה
7		3. גמישות במתכונת העבודה
9		שליטה הסטנדרט
10		מה ניתן לעשות
10		1. שתוף עובדים
11		2. הקמת צוותי עבודה
11		3. בחינת ביצוע העבודה
12		תמיכה הסטנדרט
13		מה ניתן לעשות
13		1. לדבר על לחץ
13		2. מתן תמיכה
14		3. מתן מידע
15		יחסים בין אישיים
15		הסטנדרט
16		1. מה ניתן לעשות
16		2. מדיניות בנושא משמעת ותלונות
17		3. מדיניות בנושא הצקה והטרדה
18		תפקיד הסטנדרט
19		מה ניתן לעשות
20		1. תהליך קליטת עובד
21		2. בחינת תאור התפקיד
21		3. בחינת השפעת השינוי על התפקיד
22		שינוי הסטנדרט
23		מה ניתן לעשות
23		1. תכנון מראש
24		2. היוועצות
25		3. עבודה ביחד
26		תרומת העובד למניעת לחץ
28		סיכום
29		רשימה ביבליוגרפית

תקציר

לחץ הקשור לעבודה הוא אחת הסיבות המובילות למחלות מקצוע. המשמעות לארגון היא רמת בטיחות נמוכה, רמה גבוהה של היעדרות בשל מחלה, תחלופת עובדים גבוהה, פרודוקטיביות נמוכה וליקויים באיכות ביצוע העבודה.

מטרתה של חוברת זו היא ליידע אתכם בדבר הסטנדרטים הניהוליים החדשים בנושא לחץ בעבודה שפרסם לאחרונה HSE (The Health and Safety Executive), המנהל לבטיחות וגהות הבריטי ולתת כלי התמודדות בהתאם.

הסטנדרטים (או "גורמי הסיכון") מתבססים על שישה תחומי עבודה עיקריים שזוהו ע"י HSE כגורמי לחץ אפשריים בעבודה. הם מגדירים את המאפיינים או את התרבות של ארגון המתמודד ביעילות עם לחץ והם מציבים בפניו מטרות.

הסטנדרטים הניהוליים עוזרים להבין את הסיבות ללחץ בעבודה, מספקים אמצעים להערכת תפקודי הארגון ונותנים רעיונות בנושא ביצוע שיפורים.

חוברת זו מפרטת את הסטנדרטים הניהוליים ומציעה פתרונות למעסיקים ולמנהלים. בהמשך, מתוארת תרומת העובד למניעת לחץ הקשור לעבודה.

מעסיקים, מנהלים ועובדים בכל הרמות יכולים להסתייע במידע הכלול בחוברת זו לשם זיהוי לחץ בארגונם ולשם קבלת רעיונות התמודדות איתו. למעשה, העצות שבחוברת זו עשויות לסייע בשיפור ביצועי/תפקודי הארגון וביכולת ההתמודדות שלו עם נושא הלחץ בעבודה, עובדה שתתרום לשיפור רמת הבטיחות הכוללת בארגון.

הסטנדרטים של HSE

- דרישות התפקיד
- השליטה שיש לעובד בעבודתו/בתפקידו
- התמיכה שמקבל העובד ממנהלים ומעמיתים
- היחסים הבין אישיים של העובד בעבודה
- התפקיד שממלא העובד בארגון
- שינויים בעבודה וכיצד הם מנוהלים

לאחר הכרות עם הסטנדרטים, ניתן לחשוב על יישומם בארגון. הכרת הסטנדרטים והבנתם הם חלק מתהליך הערכת סיכון הלחץ, לו תוקדש חוברת נפרדת שתפורסם בקרוב.

הקדמה

לחץ במקום העבודה הוא אחד מהגורמים העיקריים להיעדרות עובדים מעבודתם והוא אחד מהנושאים היותר קשים להתמודדות.

CIPD- The Chartered Institute of Personnel and Development)

הגוף המקצועי לעוסקים בניהול ובפיתוח עובדים, באנגליה)

לחץ קשור לעבודה הוא אחת הסיבות המובילות למחלות מקצוע. המשמעות לארגון היא רמת בטיחות נמוכה, רמה גבוהה של היעדרות בשל מחלה, תחלופת עובדים גבוהה, פרודוקטיביות נמוכה וליקויים באיכות ביצוע העבודה.

HSE פרסם לאחרונה סטנדרטים ניהוליים שמטרתם לעזור לעסקים להתמודד ביתר יעילות עם נושא הלחץ בעבודה.

לדברי CIPD הסטנדרטים הניהוליים יעזרו למעסיקים לזהות לחץ בעבודה ויסייעו להם להתמודד איתו באמצעות הצגת מסגרת המאתרת גם את הגורמים ללחץ וגם פתרונות ברי ביצוע.

הכוונה היא לספק לעובדים ולמעסיקים תמיכה מעשית להבטחת חיי עבודה בריאים.

הסטנדרטים הניהוליים עוזרים להבין את הסיבות ללחץ בעבודה, מספקים אמצעים להערכת התפקוד של הארגון ונותנים רעיונות בנושא ביצוע שיפורים.

הסטנדרטים מסייעים לארגונים לקבוע סדרי עדיפויות. הם מונים את הגורמים שמשפיעים על מרבית העובדים, רוב הזמן. הם לא מתוכננים כרגע להתמודד עם תגובות של האדם הפרטי ללחץ, והם גם לא מיועדים לטפל בלחץ הנובע מחוץ למקום העבודה.

בחוברת מידע זו ניתן למצוא פירוט של הסטנדרטים הניהוליים ושל פתרונות להתמודדות בנושא לחץ בעבודה.

הסטנדרטים הניהוליים לא באים במקום מסמכי הדרכה נוספים שפרסם

בעבר ה-HSE - (Tackling Work Related Stress: A guide for employers)

ו- (Real Solutions, Real people) אלא נותנים מידע נוסף וכלי התמודדות בנושא הערכת הסיכונים שנובעים מלחץ הקשור לעבודה.

ארגונים, מעסיקים מנהלים ועובדים בכל הרמות בארץ יכולים להסתייע במידע הכלול בחוברת זו לשם זיהוי לחץ ולקבלת כלי התמודדות איתו.

מהם הסטנדרטים הניהוליים החדשים?

בהתאם לחוק הבריטי, מוטלת על המעסיקים "חובת הזהירות" להגן על הבריאות, הבטיחות והרווחה של העובדים בעת עבודתם. עליהם גם להעריך את הסיכונים הנובעים מסכנות העבודה כולל את הסיכון בנושא לחץ הקשור לעבודה.

בכדי לעזור למעסיקים להבין כיצד לבצע הערכת סיכונים בנושא לחץ הקשור לעבודה ה-HSE זיהה שישה תחומים עיקריים בעבודה (הסטנדרטים או "גורמי הסיכון") שיכולים להיות הגורם ללחץ, באם הם לא מנוהלים כהלכה:

- **דרישות התפקיד** job
- **השליטה** שיש לעובד בעבודתו/בתפקידו
- **התמיכה** שמקבל העובד ממנהלים ומעמיתים
- **היחסים הבין אישיים** של העובד בעבודה
- **התפקיד** שממלא העובד בארגון
- **שינויים** בעבודה וכיצד הם מנוהלים

המעסיק צריך להבין לעומק מה הם גורמי הסיכון במקום העבודה, עליו לזהות את התחומים שיכולים להוות בעיה ועליו לשתף פעולה עם העובדים ונציגיהם כדי לפעול למען הפחתת בעיות אלו.

ה-HSE מציב בפני כל הארגונים את המטרה להשוות את תפקוד הארגון שלהם לתפקוד 20% מהארגונים באנגליה שמפחיתים בהצלחה את הלחץ בארגונם. המשמעות היא:

- על המעסיק להעריך את הסיכון ואת הגורמים הפוטנציאליים לקיום לחץ בארגון. לדוגמא, ע"י בדיקת רישומים של היעדרויות בשל מחלה, או עריכת סקרי עמדות, עריכת סקרים ספציפיים בנושא לחץ הקשור לעבודה או ניהול קבוצות מיקוד.
- על המעסיק להשתמש באמצעים הנ"ל על מנת להעריך את תפקוד הארגון מול ששת גורמי הסיכון (הסטנדרטים).
- על המעסיק להנחות את המנהלים כיצד לאתר בעזרת העובדים, את הגורמים העיקריים ללחץ בארגון.
- על המעסיק להחליט בשיתוף עם צוות העובדים או נציגיהם על שיפור המטרות של הארגון ועל תוכניות פעולה עתידיות.

הסטנדרטים מגדירים את המאפיינים או את התרבות של ארגון המתמודד ביעילות עם לחץ והם כוללים הצבת מטרות לארגון. כל סטנדרט מכיל הצהרות פשוטות בנוגע לניהול נכון של כל אחד מששת התחומים הנ"ל כאשר כל סיכון "מכוסה" ע"י סטנדרט אחד.

פירוט הסטנדרטים הניהוליים

להלן נדון בפירוט בששת הסטנדרטים. בתחילה נביא תאור של כל סטנדרט כפי שתואר ע"י ה-HSE, ולאחריו יובאו הפתרונות (דרכי הניהול) של ACAS לאותו הסטנדרט. (ACAS הוא ארגון ששם לו למטרה לפעול לשיפור ארגונים וחיי העבודה באמצעות שיפור יחסי עבודה. הארגון מייעץ ולעובדים בפתרון בעיות ובשיפור תפקודי הארגון).

דרישות

סטנדרט זה כולל נושאים כמו: עומס עבודה, דפוסי עבודה וסביבת עבודה

במסגרת תיאור סטנדרט זה יפורטו הנושאים הבאים:
מהו הסטנדרט
המצב אליו יש לשאוף
דרכי ניהול - מה ניתן לעשות:
1. תכנון התפקיד (כולל התאמתו לשינויים).
2. צרכי הדרכה (כולל שיטות הדרכה).

הסטנדרט הוא: (תנאים מצטברים)

- עובדים מצביעים על כך שהם מסוגלים להתמודד עם הדרישות של העבודה שלהם; ו-
- המערכות בארגון מותאמות כדי להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

המצב אליו יש לשאוף: (תנאים מצטברים)

- הארגון צריך להעמיד בפני העובדים דרישות מתאימות וברות ביצוע ביחס לשעות העבודה המוסכמות.
- יש להתאים את המיומנויות והכישורים של העובדים לדרישות התפקיד.
- התפקידים מתוכננים כך שהעובדים יוכלו לבצע אותם; ו-
- הנושאים שמטרידים את העובדים בקשר לסביבת העבודה שלהם מטופלים.

דרישות: האיזון הנכון

מידה מסוימת של אתגר ולחץ בעבודה נחוץ בכדי להניע את רוב העובדים. עם זאת, יש לבחון מתי לחץ זה הופך להיות שלילי במקום להיות גורם המדרבן לפעולה. עובדים יכולים להרגיש עומס בעבודתם המתבטא:

- בכמות העבודה אותה הם מתבקשים לבצע - הם לא יכולים לבצע את העבודה בזמן הנתון.
- בקושי של העבודה אותה הם מתבקשים לבצע - הם לא מסוגלים לבצע את העבודה.

ע"י שיחה עם העובדים, המעסיק יכול להגיע לאיזון הנכון בין דרישות עבודה מאתגרות לבין דרישות עבודה מלחיצות.

מה ניתן לעשות:

1. יש לשים לב לתכנון התפקיד - במונחים של המטרות המיוחדות של התפקיד והחשיבות הכוללת שלו.
2. יש לשים לב לצרכי ההדרכה - במונחים של היכולות האישיות של העובד ורמת ההדרכה הנדרשת כדי שיוכל לבצע את המשימות המוטלות עליו בעבודה.
3. גמישות במתכונת העבודה - יש לבדוק את האפשרות של גמישות במתכונת העבודה – יתכן שגמישות במתכונת העבודה תעזור לעובדים להתמודד טוב יותר עם הנדרש מהם בעבודה.

1. תכנון התפקיד

כיצד התפקיד מתאים לתמונה הרחבה: כולל את טיב וקצב העבודה, כיצד התפקיד תורם לייצור המוצר או השירות וכיצד הוא מתקשר לתפקידים אחרים בארגון.

על המעסיקים לקיים פגישות קבועות עם העובדים בכדי לדבר איתם על תוכניות העבודה. זמן זה מתאים לשיחה על הבעיות שמטרידות את העובדים ובכללן בעיית העומס בעבודה.

המנהלים חייבים להיפגש עם העובדים באופן אינדיבידואלי על בסיס קבוע כחלק ממערכת הערכת העובד או כחלק ממערכת דיווח של העובד על עבודתו. פגישות אלה חייבות לכלול את התחומים הבעייתיים בדרך תכנון התפקיד. לדוגמא העובדים יכולים להעלות בעיה בנוגע לרמה האחריות שיש להם בתפקידם.

מערכת הערכת עובדים יעילה, חייבת לכלול מטרות ספציפיות לעובדים. ככל שהמטרות האלה יהיו קשורות באופן ישיר למטרות הכוללות של הארגון, כך תכנון

התפקיד יהיה ממוקד יותר. לעובדים תהיה מוטיבציה גדולה יותר והם יסבלו פחות מלחץ אם הם ירגישו שתפקידם הוא חלק מהמערכת הכוללת. אם המעסיקים מתכננים תפקידים חדשים (או מחדשים לחלוטין תפקידים קיימים), עליהם להתייחס לעקרונות הבסיסיים של תכנון תפקיד.

נדיר, שתפקידים יתוכננו כך שהם יכללו את כל המאפיינים הרשומים מטה. באופן אידיאלי, על תפקידים לכלול את המאפיינים הבאים:

- ביצוע התפקיד צריך לתרום באופן משמעותי למוצר או לשירות הסופי. על התרומה להראות בעיני מבצע התפקיד.
- התפקיד צריך להיות מגוון בתחומים הבאים: קצב העבודה, שיטת העבודה, מקום העבודה והמיומנות הנדרשת לביצועה.
- מתן משוב על ביצוע התפקיד. (באופן ישיר ובאמצעות אנשים אחרים).
- מתן אפשרות לשיקול דעת ולשליטה בתזמון, ברצף ובקצב מאמצי העבודה.
- על התפקיד לכלול מרכיב אחריות לתוצאה.
- על התפקיד לספק הזדמנות ללימוד ולפתרון בעיות.
- על התפקיד לספק הזדמנות להתפתחות.

שינוי

יש לבחון באופן קבוע את תכנון התפקיד בכדי לוודא שהוא מתאים לשינויים בעומס העבודה או לשינוי בצוות העובדים. על המנהלים לקחת בחשבון את ההשפעה של תכנון התפקיד על צוותי עבודה. אם לא משנים את תאור התפקיד כך שיתאים לשינוי הנסיבות הדבר יכול להשפיע על מערכות היחסים של חברי הצוות ועל יעילות עבודתם המשותפת. תהליך יעיל של תכנון תפקיד, כולל דו-שיח מתמשך בין העובדים והמעסיקים.

2. הדרכה

אחד הגורמים ללחץ הוא חוסר התאמה בין יכולות העובד לדרישות התפקיד. הדרכה מוצלחת יכולה להבטיח שהעובד יוכל למלא את תפקידו ביעילות. כדי שהדרכה תהיה מוצלחת, עליה להיות רלבנטית, עליה להינתן בזמן הנכון, במקום הנכון ועליה לקבל תמיכה מהגורמים המתאימים.

על המעסיקים לשאול את עצמם את השאלות הבאות בכדי שיוכלו להעריך נכונה את צרכי ההדרכה בארגון:

- האם מתוכננים בארגון שינויים רציניים כמו, יצור מוצרים חדשים בעתיד הקרוב?
- מה המצב הנוכחי של שוק העבודה – האם ניתן לגייס בקלות עובדים מיומנים?
- מה רמת הניסיון והמיומנות של העובדים הקיימים?

על המעסיקים לשמוע גם את הדעה של המנהלים, העובדים ונציגיהם. עליהם להעלות את הנושא של צרכי ההדרכה של הארגון בפגישות צוות ולשוחח עם העובדים על צרכי ההתפתחות שלהם.

שיטות הדרכה

שיטות הדרכה כוללות: הדרכה בה עובדים מקבלים הדרכה מעמיתים מנוסים, הדרכה שעובד מקבל במחלקות השונות של הארגון, קורסים המועברים ע"י מדריכים פנימיים בארגון, קורסים חיצוניים ולימוד מרחוק כשהחניך מקבל חומר לימודי הכולל עזרי מחשב ווידאו. יש להעריך את הצלחת ההדרכה באמצעות מטרות הניתנות למדידה.

3. גמישות במתכונת העבודה

ארגונים רבים עובדים תחת תנאי לחץ מתמיד בכדי לייצר מוצרים ושירותים בטיב ובמועד בהם מעוניינים הלקוחות. מעסיקים רבים מאמצים את גישת "גמישות במתכונת העבודה" בכדי להפחית את הלחץ בו נתון העובד המנסה לאזן בין דרישות העבודה והבית.

גמישות במתכונת העבודה כוללת דפוסי עבודה שונים כגון: עבודה חלקית, שעות עבודה גמישות, עבודה במשמרות ועבודה מהבית.

גמישות יכולה לעזור למעסיקים:

- להגדיל את הפרודוקטיביות.
- להפחית היעדרויות, מחלות ולחץ בארגון.
- להגביר את הנאמנות והמחויבות של העובדים.
- להגדיל את היכולת של הארגון להתמודד עם מצבי לחץ.

תועלות לעובדים

לעובדים יש את הסיבות שלהם להעדיף דפוס מסוים של עבודה. לעובדים המטופלים בילדים, במבוגרים, או בחולים יש לעיתים קושי לעבוד במשמרות מסוימות או במועדי חופשות.

שליטה

עד כמה מתחשבים בדעתו של העובד בנוגע לדרך בה הוא מבצע את עבודתו

במסגרת תיאור סטנדרט זה יפורטו הנושאים הבאים :
מהו הסטנדרט
המצב אליו יש לשאוף
דרכי ניהול - מה ניתן לעשות :
1. שיתוף עובדים (כולל איך ניתן לשתפם ומתן מידע)
2. הקמת צוותי עבודה
3. בחינת ביצוע התפקיד

הסטנדרט הוא: (תנאים מצטברים)

- העובדים מציינים שמתייחסים לדעתם בנוגע לדרך בה הם מבצעים את עבודתם ו-
- המערכות בארגון מותאמות כדי להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

המצב אליו יש לשאוף: (תנאים מצטברים)

- לעובדים יש שליטה על קצב עבודתם. (היכן שהדבר אפשרי).
- יש לעודד את העובדים להשתמש במיומנויות שלהם ולעודד אותם ליטול יוזמה לשם ביצוע עבודתם.
- יש לעודד את העובדים לפתח מיומנויות חדשות כדי לעזור להם ליטול על עצמם משימות חדשות ומאתגרות. (היכן שהדבר אפשרי).
- הארגון מעודד את העובדים לפתח את המיומנויות שלהם.
- מקשיבים לעובדים בנוגע לזמני ההפסקות שלהם; ו-
- מתייעצים עם העובדים בנוגע לדפוסי עבודתם.

דרכי ניהול – ACAS

יותר שליטה = יותר עניין

מעסיקים רבים מרגישים שהם חייבים שתהייה להם שליטה מלאה על כל מה שקורה במקום עבודתם. אומנם, חשוב לפתח חוקים ונוהלים ברורים בנושאים מסוימים (נוהלים לטיפול בענייני משמעת ובנושא מחלות עוזרים לדוגמא בעידוד סטנדרטים חיוביים של התנהגות ונוכחות).

מכל מקום, אם העובדים עובדים היטב רצוי שתהיה להם שליטה על "איך" ו"מתי" מתבצעת עבודתם. הדבר נכון בנוגע לכל הרמות של הדרכה ועל תוכניות התפתחות להגשמת מטרות אלה.

ביותר ללחץ של העובדים והוא יכול לגרום לחוסר נאמנות, לניכור ולרמת ביצוע נמוכה.

מה ניתן לעשות - מעסיקים יכולים לתת לעובדים רמה מסוימת של שליטה ע"י:

1. עידוד העובדים במתן משוב למעסיקים, ע"י שיתופם בקבלת החלטות ובדרך ביצוע עבודתם.
2. הקמת קבוצות עבודה בהם תינתן לעובדים אחריות לתוצאות.
3. בחינה משותפת של ביצוע התפקיד (מעסיקים ועובדים). מטרת הבחינה לאתר את החוזקים והחולשות של ביצוע העבודה, ולהסכים על המטרות האישיות של העובדים, על הדרכה ועל תוכניות התפתחות להגשמת מטרות אלה.

1. שיתוף עובדים

מעסיקים שמשתפים את העובדים שלהם בתהליך קבלת החלטות מצליחים לעיתים קרובות:

- להעלות רעיונות טובים יותר (מאלו שהיו מעלים ללא העובדים),
- להגביר את המוטיבציה של העובדים,
- להפחית את הלחץ בעבודה,
- לשפר את תפקודי הארגון.

בנוסף, שיתוף העובדים בתהליך קבלת החלטות יכול:

- לשפר את ביצועי ההנהלה (מפני שהעובדים מקבלים ביתר רצון את החלטות ההנהלה ומתנגדים פחות להכנסת נוהלי עבודה חדשים).
- לבנות אמון בין המעסיקים והעובדים באמצעות פיתוח תרבות המבוססת על פתיחות ועל דיאלוג קבוע בין העובדים ומעסיקהם.

איך ניתן לשתף את העובדים?

באופן א-פורמלי – המעסיקים יכולים לשתף את העובדים בפגישות הלא פורמליות שמתקיימות ביניהם על בסיס יומי. מעסיקים יכולים להחליט על קיום דרכי תקשורת מסוימות על בסיס קבוע. דרכי תקשורת כמו לדוגמא, הודעות אי מייל, עלוני חדשות ופגישות צוות. המשמעות עבור המעסיק היא שיש לו אמצעי תקשורת מסודר עם העובדים והמשמעות עבור העובדים היא שהם יכולים לסמוך על מקורות סדירים של מידע או משוב.

באופן פורמלי – ניתן לשתף את העובדים ע"י התייעצות איתם. כאשר מדובר בארגונים גדולים הכוונה היא לקביעת נוהלים לקיום שיחות בין המעסיקים לאיגודים מקצועיים או בין המעסיקים לנציגי העובדים, על נושאים עיקריים המשפיעים על הארגון (כמו לדוגמא נושאים של בטיחות וגהות). בארגונים בהם לא קיים איגוד מקצועי מוכר, על המעסיקים לדבר עם ממונה/נאמן הבטיחות והגהות על נושאים של בטיחות וגהות.

מתן מידע

יש לדאוג לכך שלעובדים תהייה גישה למידע הנכון, בזמן הנכון בכדי שיוכלו לתרום באופן יעיל לתהליך קבלת החלטות. המידע כולל מידע השייך לפרט (כתנאי העסקה ותיאור תפקיד) ומידע על הארגון. על ההנהלה לדווח לכל העובדים על המטרות ועל המדיניות של הארגון, על ביצועי הארגון בעבר ובהווה ועל תוכניות עתידיות.

2. הקמת צוותי עבודה

דרך טובה לשיתוף העובדים ולהגברת המחויבות שלהם לארגון, היא להטיל אחריות על צוות עובדים לפרוייקט מוגדר.

צוותי עבודה יכולים להתמודד עם נושא הלחץ בעבודה באמצעות שיתוף העובדים בניסיון ובמומחיות של עובדים אחרים.
הקמת צוותי עבודה יכולה לעודד:

- עצמאות ויוזמה
- גמישות- עובדים בצוות יכולים להזדהות במהירות האחד עם הכוחות של השני ולהגיב במהירות לשינויים.
- שיתוף בפיתרון בעיות- קבוצות עוזרות לעובדים גם לבטא את עצמם בסביבה בטוחה וגם להגיע לפתרונות מעשיים.

3. בחינת ביצוע התפקיד

על המעסיקים לבחון כיצד העובדים מבצעים את תפקידם. במסגרת זו הם יכולים גם ליידע את העובדים היכן הם נמצאים ביחס לסטנדרט העבודה שלהם וגם להקשיב לבעיותיהם.

תמיכה

סטנדרט זה כולל את העידוד, החסות והמשאבים שמקבל העובד מהארגון, מההנהלה ומעמיתיו.

במסגרת תיאור סטנדרט זה יפורטו הנושאים הבאים:
מהו הסטנדרט
המצב אליו יש לשאוף
דרכי ניהול - מה ניתן לעשות:
1. לדבר עם העובדים על גורמי לחץ (כולל זיהוי לחץ אישי).
2. לתמוך בעובדים.
3. לתת לעובדים מידע. (כולל כיצד למסור להם מידע ועקרונות בסיסיים של תקשורת טובה).

הסטנדרט הוא: (תנאים מצטברים)

- העובדים מציינים שהם מקבלים מידע מתאים ותמיכה מהעמיתים ומהממונים שלהם; ו-
- המערכות בארגון מותאמות כדי להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

המצב אליו יש לשאוף: (תנאים מצטברים)

- לארגון יש מדיניות ונוהלים כדי לתמוך בעובדים שלו במידה מספקת.
- המערכות הקיימות בארגון מאפשרות למנהלים ומעודדות אותם לתמוך באנשי הצוות שלהם.
- המערכות הקיימות בארגון מאפשרות לעובדים ומעודדות אותם לתמוך בעמיתיהם.
- העובדים יודעים איזה תמיכה הם יכולים לקבל וכיצד ומתי הם יכולים לקבל אותה.
- העובדים יודעים איך לקבל את המשאבים הדרושים למילוי תפקידם; ו-
- העובדים מקבלים "משוב בונה" באופן קבוע.

תמיכה : חוזק או חולשה

ארגון שיש בו מערכות תמיכה קבועות לעובדים יהיה יעיל יותר וסביר להניח שהוא יושפע פחות מלחץ.

מכאן שהמשמעות היא: (מה ניתן לעשות)

1. יש לדבר עם העובדים על גורמי לחץ אפשריים.
2. יש לגלות אמפיתיה לעובדים ולתת להם תמיכה מקצועית במקרה הצורך.
3. יש להיות מוכן לתת לעובדים מידע.

1. יש לדבר על לחץ

על המנהלים והעובדים ללמוד לאתר גורמי לחץ אפשריים, לפני שהם מופיעים, במקום לחכות להתפרצות משבר. פגישות קבועות יכולות לעזור בנטרול מצבי לחץ ובטיפול בגורם להם.

ניתן לדוגמא, להוסיף לסדר היום של רוב הפגישות דיון על גורמי לחץ, כמו נושאי תקשורת ונושאי בטיחות וגהות. בנושא תקשורת, הריבוי בשימוש בהודעות דואר אלקטרוני גרם במקומות עבודה רבים להפחתת התקשורת הישירה בין העובדים למנהלים. מנהלים וממונים חייבים לזכור, פשוט, לדבר עם העובדים.

לחץ אישי

ניתן לזהות לחץ אישי של העובדים בפגישות אישיות איתם (פגישות שנועדו לדיווח או למטרת הערכה). לחץ אישי נגרם לדוגמא, עקב בעיות כספיות, מחלות או בעיות משפחתיות. לעיתים קרובות מנהלים ועמיתים של העובדים יכולים להבחין בסימני לחץ של אחד העובדים. המנהלים חייבים להיות רגישים לשינויים בהתנהגות העובדים כמו חוסר החלטיות, היעדרות, נטייה לתאונות או הידרדרות כללית בביצוע העבודה.

2. יש לתמוך בעובדים

אנשים יהיו מוכנים יותר להודות שהם סובלים מלחץ אם הם ידעו שהם יקבלו תמיכה. במקרים מסוימים, יש צורך ביעוץ בלבד. יש להדריך מנהלים וממונים כדי שיוכלו לעזור לעובדים להתמודד עם לחץ וכדי שיוכלו לאבחן היכן נדרשת עזרת מומחה.

ארגונים גדולים יכולים לעזור לעובדים באמצעות מתן מידע בריאותי ומידע חינוכי ע"י "תוכנית לקידום בריאות" וע"י הפניה ליועץ/מומחה.

ארגונים קטנים יכולים להפנות את העובדים שלהם לגורמים חיצוניים.

לארגונים מסוימים באנגליה יש תוכניות עזרה לעובדים EAPs (Employee Assistance programs) אלה הם שירותי יעוץ אישי לעובדים הנערכים בחשאיות וממומנים ע"י המעסיקים. במסגרת זו העובד מקבל ייעוץ על הבעיות שלו בעבודה ומחוצה לה.

3. מתן מידע

לעיתים קרובות אנשים סובלים מלחץ מפני שהם מרגישים "מחוץ לעניינים". מתן תמיכה לעובדים באמצעות מתן מידע יכול להיות שווה ערך לתמיכה הניתנת להם ע"י יעוץ.

כיצד למסור מידע לעובדים?

בכדי לעודד יחסים טובים בין המעסיק לעובדים, ולהפחית לחץ, מעסיקים חייבים לעבוד על "הכיצד" כשם שעליהם לעבוד על "המה" בנושא תקשורת. אם התקשורת בין המעסיק והעובדים תתבסס על גישה סמכותית או מתעמתת המסר לעובדים לא יעבור כהלכה.

העקרונות הבסיסיים של תקשורת טובה הם :

- בהירות: פגישות, עלוני חדשות, ובמיוחד הודעות דואר אלקטרוני, חייבות להיות ברורות וקצרות ככל האפשר.
- אובייקטיביות: העובדים חייבים להרגיש שהמידע מועבר אליהם באופן מדויק וללא משוא פנים.
- תזמון: כל אמצעי התקשורת חייבים להיות קבועים ועליהם להימסר באופן שיטתי.
- רלבנטיות: העובדים יגיבו טוב יותר אם הם יוכלו להתייחס למידע שניתן להם.
- פתיחות: תקשורת היא תהליך דו כיווני והיא מערבת דו שיח בין המעסיקים לעובדיהם.

יחסים בין אישיים

סטנדרט זה כולל: עידוד דרכי פעולה חיוביות בכדי למנוע עימותים והתנהגות בלתי מקובלת.

במסגרת תיאור סטנדרט זה יפורטו הנושאים הבאים:
מהו הסטנדרט
המצב אליו יש לשאוף
דרכי ניהול - מה ניתן לעשות:
1. מדיניות מוסכמת בנושא משמעת ותלונות.
2. מדיניות מוסכמת בנושא הצקה והטרדה.

הסטנדרט הוא: (תנאים מצטברים)

- העובדים מציינים שהם לא סובלים מהתנהגות לא מקובלת, כמו לדוגמא; מהצקה במקום העבודה; ו-
- המערכות בארגון מותאמות כדי להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

המצב אליו יש לשאוף: (תנאים מצטברים)

- הארגון מעודד התנהגות חיובית בעבודה בכדי להימנע מעימותים ובכדי להבטיח הגינות.
- העובדים משתפים עובדים אחרים במידע הרלבנטי לעבודתם.
- לארגון יש מדיניות ונוהלים מוסכמים כדי למנוע או לפתור התנהגות בלתי מקובלת.
- המערכות בארגון מותאמות כדי לאפשר למנהלים ולעודד אותם לטפל בהתנהגות לא מקובלת; ו-
- המערכות בארגון מותאמות כדי לאפשר לעובדים ולעודד אותם לדווח על התנהגות לא מקובלת.

מדיניות ברורה יכולה לבנות מערכת יחסים

מערכות יחסים הן גורם מרכזי להתנסויות שלנו בעבודה. למערכות יחסים יש השפעה גדולה על הרווחה הפיזית והנפשית שלנו.

מעסיקים לא תמיד יכולים לשלוט על מערכות יחסים. עם זאת, הם יכולים לתמוך באופן אקטיבי בעידוד מערכות יחסים המבוססות על התנהגות טובה ועל כבוד הדדי. כמה מהבעיות השכיחות ביותר בין עובדים מתעוררות מפני שבארגון אין חוקים ומדיניות ברורים בנושא טיפול בתלונות ובעיות משמעת. חוקים ומדיניות בנושאים אלה עוזרים בקביעת גבולות ובהעלאת מודעות לנושא הזדמנות שווה בעבודה.

על המעסיקים לשאול את עצמם את השאלות הבאות בנושאים הבאים: (מה ניתן לעשות)

1. **משמעת:** כיצד הארגון מטפל בביצוע שאינו משביע רצון, בהיעדרות או בהתנהגות לא נאותה?
2. **תלונות:** כיצד יכולים העובדים להתלונן על נושאים כמו חוסר הזדמנות שווה בעבודה.
3. **התנהגות לא מקובלת:** כיצד הארגון מתמודד עם הצקה ועם הטרדה וכיצד הוא פועל למניעת מקרים כאלה בעתיד?

1,2 מדיניות מוסכמת בנושא משמעת ותלונות

ענייני משמעת ותלונות יכולים להלחץ גם מעסיקים וגם עובדים. הם מתייחסים להפרת כללים, לביצוע שאינו משביע רצון ולבעיות בין העובדים במקום עבודתם.

נוהלים יעילים יכולים להשפיע באופן חיובי על מצבי לחץ שכן הם גורמים לבהירות, הגינות ולהבנה בפיתרון בעיות.

כללי משמעת ברורים עוזרים לעובדים לדעת היכן הם עומדים ביחס לרישום נוכחות, לאפליה, להיעדרות מהעבודה, להצקה וכו'.

נוהלים בנושא תלונות חשובים באותה המידה מפני שהם יכולים למנוע חילוקי דעות היכולים להתפתח לריב מהותי בין העובדים והמעסיקים.

משמעת

כללי משמעת יעילים יותר אם קובעים אותם תוך היוועצות עם העובדים.

בענייני משמעת, יש לטפל בדרכים הבאות:

- פעולה לא רשמית: לעיתים קרובות הדרך הטובה ביותר לפתור בעיות היא לדבר עם העובד בפרטיות.
- פעולה רשמית: כשלא ניתן לפתור את הבעיות באמצעות פעולה לא רשמית או כשהבעיות רציניות, יש למלא אחר הנוהלים הרשמיים. הנוהלים חייבים להיות הוגנים ועליהם לתת זכויות מלאות לעובדים.
- פיטורין: אם מעסיק חושב לפטר עובד עליו למלא אחר הנוהלים הקבועים בחוק.

תלונות

כדי שהעובדים ירגישו בנוח לגבי הגשת תלונות בנושא לחץ עליהם עליהם לדעת:

- שהבעיות שהם מעלים בפני המנהל שלהם יטופלו בחשאיות ובאהדה.
 - שקיימים נוהלים יעילים לטיפול בבעיה במהירות ובהגינות.
- היכן שהדבר אפשרי, על המעסיקים לנסות ליישב תלונות באופן לא רשמי.

חשוב לעדכן את הנוהלים ולוודא שהם יימסרו לכל העובדים.

3. מדיניות מוסכמת בנושא הצקה והטרדה

חלק מגורמי הלחץ הרציניים ביותר נגרמים ע"י הצקה והטרדה. על המעסיקים להבהיר באופן ברור שהתנהגויות אלה אינן מקובלות לחלוטין. מקרים של הצקה והטרדה משקפים לעיתים קרובות בעיה של חוסר אמון וחוסר הבנה בארגון. מומלץ, לפתח מדיניות פורמלית בנושאים של הצקה והטרדה המלווה במחויבות ההנהלה להתייחס לנושאים אלה ברצינות ולפעול בהתאם. המדיניות חייבת להיות ברורה. על המעסיקים להבהיר מה היא התנהגות לא מקובלת, אלו צעדים ינקטו כדי להפחית הצקה ומי האחראי לניהול המדיניות. מעסיקים חייבים להיות מודעים לקשר בין יחסים רעועים בעבודה ונושאים הקשורים למשמעת ולתלונות (כאמור לעיל).

ניתן להגדיר הצקה כהתנהגות פוגעת, מאיימת ומרושעת. שימוש לרעה בכח באמצעות אמצעים שמכוונים לערער, להשפיל, להשמיץ או להזיק לקורבן.

על המעסיקים לנקוט בפעולות הבאות בכדי להתמודד עם הצקה והטרדה :

- פיתוח מדיניות פורמלית : על המדיניות להבהיר שהצקה והטרדה הן התנהגויות לא מקובלות. על המעסיקים לקבוע את הצעדים שינקטו למניעת תופעות אלה ולהבהיר את האחריות של המנהלים בנושא. על המדיניות להסתמך על נוהלי המשמעת, לנוהל הגשת תלונות, להדרכה הניתנת בתחום ולאמצעי ההגנה שינתנו לכל ניזוק.
 - יש לתת דוגמא אישית : ניהול רודני/סמכותי יכול ליצור לעיתים קרובות תרבות בה מתקיימים הצקה והטרדה. על המעסיקים לנסות לפתח תרבות ניהולית (הכוללת : הנחיות, נוהלים, מהלכי ביצוע ובקרה, תוכניות עבודה וכו') שיתבססו על היוועצות עם העובדים ועל תקשורת קבועה בה מדברים על בעיות באופן גלוי בסביבה תומכת.
 - יש לשמור על מדיניות הוגנת לטיפול מהיר בתלונות העובדים : ניתן לטפל בתלונות העובדים בנושא הצקה והטרדה באמצעות נוהלים ברורים (נוהל הגשת תלונה נוהל משמעת).
 - יש לקבוע סטנדרטים של התנהגות : הנחיות כתובות ומפגשי הדרכה יכולים לעזור בהעלאת המודעות בנושא התנהגות מקובלת וההשפעות המזיקות של הצקה והטרדה.
 - יש לתת תמיכה : על העובדים להיות בטוחים שהם יקבלו תגובה אוהדת אם הם יתלוננו. על המנהלים ליידע את העובדים שהתלונות שלהם יטופלו ברגישות ובהגינות. לייעוץ יש תפקיד חשוב בסיוע לעובדים לטפל בנושאים רגשיים ומורכבים.
- (ניתן לפנות למרכז מידע של המוסד לבריאות ולגהות לקבלת חוברת מידע הדנה בפירוט בנושא הצקה במקום העבודה).

תפקיד

האם אנשים מבינים את התפקיד שלהם בארגון והאם הארגון דואג לכך שלא יהיה ניגוד אינטרסים בתפקידו של העובד.

במסגרת תיאור סטנדרט זה יפורטו הנושאים הבאים :
מהו הסטנדרט
המצב אליו יש לשאוף
דרכי ניהול - מה ניתן לעשות :
1. תהליך קליטת העובד (כולל לוח זמנים לקליטתו).
2. בחינת תיאור התפקיד.
3. בחינת השפעת השינוי על התפקיד.

הסטנדרט הוא: (תנאים מצטברים)

- העובדים מציינים שהם מבינים את התפקיד ואת האחריות שלהם; ו-
- המערכות בארגון מותאמות כדי להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

המצב אליו יש לשאוף: (תנאים מצטברים)

- הארגון מבטיח, ככל האפשר, שהדרישות השונות שהוא מטיל על העובדים לא תסתורנה האחת את השנייה.
- הארגון נותן לעובדים מידע בכדי לאפשר להם להבין את התפקיד שלהם ואת האחריות המוטלת עליהם במסגרתו.
- הארגון מבטיח ככל האפשר שהדרישות שהוא מטיל על העובדים תהיינה ברורות; ו-
- המערכות השונות בארגון ערוכות כדי לאפשר לעובדים להעלות את הנושאים שמטרידים אותם בנוגע לחוסר ודאות או בנוגע לעימותים שיש להם במסגרת תפקידם ואחריותם.

דרכי ניהול - ACAS

תפקיד – איזה תפקיד אתה ממלא

לעיתים קרובות עובדים סובלים מלחץ כשהם לא מבינים לעומק את התפקיד שלהם בצוות או במחלקה שלהם, כשתאור התפקיד שלהם, או המטרות הכוללות של הארגון לא ברורים להם.

אי בהירות בקשר לתפקיד יכולה להתעצם ע"י: (מה ניתן לעשות)

1. **תהליך לא מוצלח של קליטת עובד** הגורם למעסיקים ולעובדים להניח שפרטי התפקיד יתבררו מאוחר יותר.
 2. **חוסר תכנון ע"י המנהלים**. המנהלים לא מפתחים **תאור תפקיד מדוייק**.
 3. **שינוי ארגוני** שלא לוקח בחשבון את ההשפעה של התפקיד על היחיד בקבוצה.
- כשהעובדים לא יודעים מה מצופה מהם או כשמעמידים בפניהם דרישות סותרות, הם מרגישים חרדה בנוגע לעבודתם ובנוגע לארגון.

בכדי למנוע לחץ הקשור לעבודה, מעסיקים חייבים לבחון באופן רציף את הפעולות הבאות :

- תהליך קליטת עובד
- תיאור התפקיד של העובד
- מטרות

1. תהליך קליטת העובד

יחסי העבודה- בין העובד והעבודה -מתחילים בתהליך בחירתו לעבודה. העתיד של היחסים בכל אופן, תלוי בכל מקרה במידה רבה בדרך בה העובד נקלט בעבודה. כשתהליך קליטת העובד מתוכנן ביעילות, הוא מסייע לעובד להסתגל במהירות לסביבתו החדשה.

לוח זמנים של תהליך קליטת העובד

לוח זמנים של תהליך קליטת העובד משתנה בהתאם לגודל וסוג של הארגון. תוכנית יעילה של לוח זמנים יכולה לכלול את היסודות הבאים :

- "חבילת מידע" יכולה להינתן לעובד עוד לפני ההתחלה המעשית של עבודתו. חבילת מידע חשובה בעיקר בתפקידים בעלי אופי טכני. כל מידע שהמעסיק יכול לתת לעובד לפני התחלת העבודה מסייע באופן כללי לעובד להתכונן להתחלת עבודתו.
- מדריך כתוב של החברה יכול לתת לעובד החדש מידע חיוני על תפקידו ועל הארגון.
- קבלת פנים מוצלחת עם מנהל היצור או הממונה הישיר חשובה ביום הראשון של העובד החדש.
- סבב הדרכה כללית, הזדמנויות להתפתחות ונוהלי עבודה של הארגון - במיוחד דרישות בנושא בטיחות וגהות.
- עובד ותיק שידריך ויענה לשאלותיו של העובד החדש.
- התמקדות בעובד החדש.

התחלת עבודה חדשה יכולה להלחיץ עובדים מסויימים יותר מאשר אחרים. מעסיקים חייבים להיות רגישים במיוחד בעת קבלת עובדים חדשים אלה :

- עובדים שרק סיימו ללמוד.
- עובדים החוזרים לעבודה לאחר הפסקה בת מספר שנים.
- עובדים נכים.
- עובדים השייכים למיעוט מסוים.

2. בחינת תאור התפקיד

לעיתים קרובות מניחים שתאור תפקיד הוא דבר המובן מאליו או שפשוט שוכחים ממנו.

לעיתים, עובד מקבל תאור תפקיד עמום כשהוא מתחיל לעבוד מפני שהמנהל שלו מחליט לחכות שהעובד יהיה זמן מה בתפקיד ורק אז הוא מחליט איזה תפקיד על העובד לבצע. לעיתים, תפקיד עשוי להתפתח עם הזמן. בשני המקרים - המסמכים הכתובים בנושא תאור התפקיד לא מתעדכנים בהתאם לשינויים.

התוכן של תאור התפקיד

המעסיקים חייבים לדאוג לכך שתיאורי התפקיד יהיו תמיד מעודכנים ומדויקים. תאור תפקיד טוב כולל את:

- המטרה העיקרית של התפקיד. רצוי במשפט אחד.
 - המשימות העיקריות של התפקיד.
 - תחום התפקיד – יש להרחיב על המשימות העיקריות של התפקיד ועל החשיבות של התפקיד. (ציון החשיבות של התפקיד יכול להתבטא במספר העובדים עליהם ממונה ממלא התפקיד, ברמת הדיוק הנדרשת בתפקיד ובשווי של הציון והחומרים בהם משתמשים במסגרת התפקיד).
- חשוב לערוך תאור תפקיד לכל סוגי התפקידים. תיאור תפקיד יכול לעזור בתהליך קליטת עובד ובהדרכה. הוא נותן בסיס לעריכת פרופיל המיומנויות והכישורים ההכרחיים והרצויים של ממלא התפקיד. הוא מאפשר למועמדים לעבודה להעריך את מידת התאמתם לעבודה ונותן אמת מידה להערכת הישגיהם.

3. בחינת השפעת השינוי על התפקיד

על המעסיקים לזכור ששינוי יכול להשפיע רבות על הדרך בה מצפים מהעובד למלא את תפקידו. מנהלים יכולים לצמצם את השיבוש שיכול להיגרם לתפקיד עקב השינוי, ע"י עדכון העובדים בשינויים העתידיים להתחולל בארגון. עובדים יכולים לעיתים להרגיש שמה שהם עושים הוא חסר ערך אם הם לא יכולים לראות איך התפקיד שלהם משתלב בארגון כולו. מנהלים חייבים לתחזק את הקשר בין הארגון והעובד באמצעות בחינת תוכניות העבודה של העובדים.

תוכניות עבודה יכולות להיות הסדרים לא פורמליים בין המנהלים לעובדים (כשהם נפגשים בפגישות שבועיות כדי להחליט על סדרי עדיפויות לשבוע הבא), או שהן יכולות להיות חלק ממערכות דיווח והערכה מובנות יותר.

המנהלים חייבים לבחון את תוכניות העבודה ואת המטרות האישיות של העובדים בכדי לוודא שהן עדיין רלבנטיות. הדבר חשוב במיוחד אם הצטרפו חברים חדשים לצוות העובדים או אם היה מיזוג בין קבוצות עבודה.

שינוי

כיצד מנוהל ומתוקשר שינוי ארגוני (גדול או קטן)

במסגרת תיאור סטנדרט זה יפורטו הנושאים הבאים :
מהו הסטנדרט
המצב אליו יש לשאוף
דרכי ניהול - מה ניתן לעשות :
1. תכנון מראש (כולל תוכניות עבודה, תכנון לצוותים וליחידים,
חוזה העסקה).
2. היוועצות עם העובדים (כולל נושאים ההיוועצות).
3. עבודה ביחד.

הסטנדרט הוא: (תנאים מצטברים)

- העובדים מציינים שהשינוי הארגוני מוטמע תוך כדי המשך העבודה של העובדים; ו-
- המערכות בארגון מותאמות כדי להגיב לנושאים הספציפיים שמטרידים את העובדים.

המצב אליו יש לשאוף: (תנאים מצטברים)

- הארגון מספק לעובדים מידע מוקדם כדי שיבינו את הסיבות לשינויים המוצעים.
- הארגון מבטיח לעובדים יעוץ מתאים בנושא שינויים ונותן להם הזדמנויות להשפיע על ההצעות לשינוי.
- העובדים מודעים להשפעה של השינויים על תפקידם.
- אם הדבר חיוני, ניתנת לעובדים הדרכה כדי לסייע להם בנושא השינויים המתבצעים בתפקידם.
- העובדים מודעים ללוחות הזמנים של השינויים; ו-
- לעובדים יש אפשרות לקבל תמיכה בעת ביצוע השינויים.

שינוי: הזדמנות או איום?

שינוי הוא אחד מהגורמים היותר ברורים ללחץ. הוא משנה הרגלים ויכול לגרום למעסיקים ולעובדים לחוש בחוסר ודאות בנוגע לעתיד. שינוי יכול לגרום למהפך - להוות איום שמשמעותו שינוי מקום עבודה - או הסתגלות זוטרה - כמו לדוגמא תוכנית משרד חדשה.

כדי ששינוי יהווה הזדמנות ולא איום, על המנהלים: (מה ניתן לעשות):

1. לתכנן מראש את השינוי
2. להיוועץ עם העובדים בנוגע לשינויים. חשוב שהעובדים יוכלו לשאול שאלות לפני, במהלך ואחרי תהליך השינוי.
3. לעבוד ביחד עם העובדים לאיתור הבעיות האפשריות ולשתף אותם בהטמעת נוהלים חדשים.

1. תכנון מראש

שינוי גורם ללחץ גדול יותר אם הוא מתרחש בפתאומיות. למעסיקים יש שליטה חלקית על גורמים חיצוניים שמכתיבים שינויים - כמו לדוגמא גילוי טכנולוגיה חדשה. אבל, יתכן שיהיו להם מטרות ארוכות טווח הצופות שינוי בדרישות השוק או באספקת כח העבודה.

תוכניות עבודה – רוב הארגונים מכינים תוכניות לקראת העתיד. ארגונים גדולים נוהגים לערוך תוכניות עבודה מפורטות בהן כלולות המטרות לשנה הבאה והמטרות העיקריות לכל תחום עבודה. לארגונים קטנים יש בדרך כלל תוכניות פחות מפורטות, אבל בדרך כלל יש להם מטרות עסקיות ותחזיות המבוססות על הערכות של כח אדם, על רמות רווח ועל עלויות ציוד.

תכנון לצוותים וליחידים – עובדים ירגישו יותר מעורבים בעבודה אם הם יוכלו לראות את תרומתם לארגון.

ברמת הצוות – על המנהלים לוודא שהעובדים יודעים מה מטרת המשימות שעליהם לבצע ושהם יודעים כיצד הם יכולים לסייע למימוש המטרות המצויינות בתוכנית הפעולה. ניתן ליידע את העובדים בפגישות צוות על שינויים פחות מרחיקי לכת, כמו למשל על שינוי מיקום של תחנות עבודה.

ברמת היחיד - ניתן ליידע את העובד בפגישת הערכה, על שינויים שיכולים להשפיע על עבודתו. בנוסף, על המנהלים להעריך באופן רצוף את ההתפתחות האישית של העובד. אפילו שינויים חיוביים - כמו העלאה בדרגה - יכולים להיות אירוע מלחיץ אם העובד לא מקבל הדרכה ותמיכה מתאימים.

חוזה העסקה

על המעסיקים לזכור את העובדה ששינויים ארגוניים משפיעים על חוזה העסקה של העובד. חוזה העסקה הוא הסכם מחייב בין המעסיק לעובד שנוצר בתחילת העבודה של העובד. ככלל, כל שינוי של החוזה יכול להתבצע רק בהסכמת שני הצדדים. חוסר בהירות בנושא חוזה העבודה יכול לגרום לחיכוכים, לחוסר הבנות, לתביעות אזרחיות ולתביעות לבית דין לעבודה בגין הפרת חוזה.

2. היועצות

התגובה הטבעית לשינוי היא לשאול שאלות – כמו מה? מתי? כיצד? יש חשיבות לניתוב תגובה טבעית זו כדי שהעובדים יוכלו לתרום באופן חיובי לשינוי. אם לא מקשיבים לדעות של העובדים, הם יכולים לסבול מתסכול ומלחץ הקשור לעבודה. הדרך הטובה ביותר לשיתוף העובדים בניהול השינוי היא באמצעות היועצות איתם. הכוונה בהיועצות זו היא, שהמנהלים יתורו באופן אקטיבי אחר הדעות של העובדים ולאחר מכן יתייחסו לדעות אלה, לפני קבלת החלטה בנוגע לשינוי.

נושא היועצות

בדרך כלל קיימת הסכמה בין העובדים והמעסיקים על נושאי ההיועצות, כמו למשל נושאים הקשורים לתנאי עבודה ולהדרכה. חיוני, שמעסיקים יוועצו עם העובדים או עם נציגיהם בנושאים הבאים:

• בטיחות וגהות

• פיטורין

• העברה למקום גיאוגרפי אחר

• קצבאות פנסיה

שינוי מהותי או העברה למקום גיאוגרפי אחר יכולים להיות טראומטיים עבור העובדים. בכדי ששינוי מהותי כזה לא יהווה עבורם איום הגורם לזעזוע יש לערב אותם בתהליך התכנון וליידע אותם בנושאים העיקריים המשפיעים על הארגון.

המשמעות של ההיועצות היא, שבמידה והמעסיק מחליט לדחות את הרעיונות של העובדים, עליו להסביר להם בברור את הסיבות לדחיית רעיונותיהם. (ולא, שיש תמיד לפעול על פי דעתם של העובדים).

המנהלים ממלאים תפקיד חשוב בתחזוק מערכת היועצות יעילה. לעיתים קרובות הם פועלים כצינור להעברת מידע בין המעסיקים לעובדים והם יכולים לסייע הן בבחינת היקף שיתוף הפעולה של העובדים והן במידת המעורבות של המנהלים הבכירים.

3. עבודה ביחד

אחת מהדרכים הטובות ביותר להתמודד עם מצבי לחץ, היא לעודד תרבות ארגונית שמתבססת על שיתוף פעולה ולא על עימותים. דרך שכיחה לגרום למעסיקים ולעובדים לעבוד ביחד היא לקיים קבוצות עבודה משותפות. הן מוקמות בכדי להציע דרכים לפיתרון נושאים המשפיעים על הארגון כמו לדוגמא שיעור גבוה של תחלופת עובדים או בעיות במערכת השכר.

היתרונות של עבודה משותפת:

- קבוצות עבודה משותפות מאפשרות הן להנהלה והן לעובדים להיות מעורבים באופן מירבי בנושאים מיוחדים. בנוסף הן:
- מבטיחות מחויבות גדולה יותר להצעות המוצעות בגלל שגם העובדים מעורבים בתהליך קבלת ההחלטות.
- מדגישות דו-שיח, לא עימות, ע"י פיתוח פתרונות המקובלים על שני הצדדים.
- נותנות ביטוי למיומנויות ולידע של העובדים.
- משפרות את היחסים ואת העמדות בין ההנהלה והעובדים.

בהמשך חוברת מידע זו, נדון בתרומה של העובד למניעת לחץ הקשור לעבודה

מה המשמעות של הסטנדרטים הניהוליים עבור העובד?

- המנהלים יבינו טוב יותר את נושא הלחץ הקשור לעבודה ויהיו מחויבים לטפל בנושא.
- מומלץ לעובד הסובל מלחץ (הקשור לעבודתו) לקבל סיוע מהמנהל שלו.
- בעבר, הסיבות ללחץ היו ידועות אבל לא נעשה הרבה, אם בכלל, בכדי להתמודד עם המצב. כוונת הסטנדרטים החדשים היא שהמנהלים ישתפו פעולה עם העובדים בכדי למצוא פתרונות ארוכי טווח.
- לעובדים ולנציגיהם תינתן ההזדמנות להביע את עמדתם וכן תינתן להם ההזדמנות לעזור בעריכת תוכניות פעולה שתסייענה בהפחתת הלחץ בעבודה.

איך יכול העובד לתמוך במעסיק שלו

- גם על העובד מוטלת החובה לשמור על הבטיחות ועל הבריאות שלו בעבודה.
- על העובד להיות מודע לגורמי הסיכון ולסטנדרטים הניהוליים של ה-HSE כדי שיוכל לתרום באופן מלא לדיונים בעבודה.
 - אם העובד ניתקל בבעיה, עליו לדווח עליה ולדבר עם המנהל שלו בכדי למצוא פתרון בו כולם מנצחים - "win win solution". מתפקידו של המנהל לעזור לעובד.
 - על העובד לעזור למנהל שלו, לעזור לו. המנהל צריך לקבל מהעובד מידע בכדי שהוא יוכל לפעול ביעילות. לכן, מומלץ שהעובד יקח חלק פעיל בכל הדיונים או בהערכות הסיכונים בנושא לחץ וידאג להשיב על כל השאלונים שמועברים בארגון בנושא זה.
 - העובד יכול להתנדב להשתתף בקבוצות דיון ובפגישות שנושאות תכנון פעילויות. המנהלים צריכים את עזרת העובדים בכדי להחליט "מה עובד ומה לא".
 - יש לזכור שייעוץ הוא תהליך דו סיטרי. המנהלים צריכים לקחת בחשבון את הדעות של העובדים כשהם מחליטים באיזה פעולות לנקוט ועליהם להסביר את הנימוקים להחלטתם.
 - על העובדים לקרוא את כל המסרים, לוודא שהם מבינים את כל הנימוקים להחלטות ואם נדרש, לתת משוב למנהלים.
 - על העובדים להשתתף בכל ההדרכות בנושא ניהול לחץ.
 - על העובדים להכיר בכך שהם האחראים ללחץ האישי שלהם ועליהם לנסות לעזור לעצמם ככל האפשר.

מה על העובד לעשות כשהוא נלחץ?

על העובד לנסות לזהות את הסיבות ללחץ ואת הפעולות בהן הוא יכול לנקוט על מנת לשפר את המצב. באופן אידיאלי, על העובד לספר למנהלים שלו בשלב מוקדם על הרגשתו. אם הוא סובל מלחץ הקשור לעבודתו, הדיווח על הרגשתו יאפשר למנהל שלו לפעול בכדי למנוע את המצב. אם הלחץ ממנו סובל העובד לא קשור לעבודה, המנהל שלו יוכל אולי לעשות משהו בכדי להפחיתו.

אם מקור הלחץ הוא מנהל קו היצור, על העובד למצוא את הנוהלים הקיימים בכדי להתמודד עם המצב. אם אין נוהלים, על העובד לפנות לנציג העובדים, למחלקת משאבי אנוש או לשירותי ייעוץ. כמו כן העובד יכול לפנות לגורמים מקצועיים אחרים בארגון שביכולתם לסייע לו במגוון הנושאים הקשורים לעבודתו.

עובדים רבים לא רוצים לדווח על לחץ בעבודה בגלל הסטיגמה המיוחסת לו. עובדים אלה חוששים שיראו אותם כחלשים. יש לזכור: לחץ הוא לא חולשה, כל אחד יכול לסבול מלחץ.

לסיכום, גורמי הלחץ ואמצעי התמודדות איתם:

מה אתה יכול לעשות	גורם הלחץ
יש לשים לב לתכנון התפקיד, לצרכי הדרכה ולאפשרות להעסיק את העובדים במתכונת עבודה גמישה.	דרישות: עובדים מרגישים עומס בעבודה אם הם לא יכולים להתמודד עם כמות העבודה או עם סוג העבודה אותה התבקשו לעשות.

מה אתה יכול לעשות	גורם הלחץ
יש לחשוב על הדרך בה ניתן לשתף את העובדים באופן אקטיבי בתהליך קבלת החלטות, על הקמת קבוצות עבודה ועל הדרך בה בחינת ביצוע העבודה יכולה לאתר חוזקים וחולשות.	שליטה: עובדים יכולים להרגיש ניכור ולבצע את עבודתם ברמה נמוכה אם לא מתייחסים לדעתם בנוגע לדרך ולזמן בה הם מבצעים את עבודתם.

מה אתה יכול לעשות	גורם הלחץ
יש לאפשר לעובדים לדבר על הנושאים שגורמים להם לחץ, יש לגלות כלפיהם אמפתיה, לתת להם תמיכה ולספק להם מידע.	תמיכה: שיעור היעדרות בשל מחלה עולה לעיתים קרובות אם העובדים מרגישים שהם לא יכולים לדבר עם המנהלים שלהם על נושאים שמטרידים אותם.

מה אתה יכול לעשות	גורם הלחץ
יש לבדוק את המדיניות של הארגון בנושא טיפול בתלונות, ברמה נמוכה של נוכחות בביצוע לא משביע רצון, (טיפול בנושאי משמעת) ובטיפול בנושאי הצקה ולהטרה.	יחסים בין אישיים: כישלון בבניית יחסים המבוססים על התנהגות טובה ואמון יכולים לגרום לבעיות הקשורות למשמעת, לתלונות להצקה ולהטרה.

מה אתה יכול לעשות	גורם הלחץ
יש לבחון את תהליך קליטת העובד, לפתח תיאורי תפקיד מדויקים ולשמור על קשר הדוק בין המטרות של העובד והמטרות של הארגון.	תפקיד: העובדים מרגישים חרדה בנוגע לעבודתם אם הם לא יודעים מה מצפים מהם או כשמציבים בפניהם דרישות סותרות.

מה אתה יכול לעשות	גורם הלחץ
יש לתכנן את השינוי מראש, יש להיוועץ עם העובדים על השינוי כדי שתהייה להם תשומה אמיתית ולשתפם באיתור בעיות ובפתרון.	שינוי: יש לנהל שינוי באופן יעיל ולא, הוא יכול לגרום לחוסר ודאות ולחוסר ביטחון.

על המעסיקים להכיר ולאתר את גורמי הלחץ הקשורים לעבודה ועליהם לדאוג למזעור חשיפת העובדים לגורמים אלה.

מן הראוי שהמעסיקים והעובדים יתייחסו לנושא זה ברצינות הראויה והיו מחויבים לטפל בו.

רשימה ביבליוגרפית

<http://www.acas.org.uk>

<http://www.acas.org.uk/publications/B18.html>

<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>

<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/leaflet.pdf>

<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/standards.pdf>